

GALILEO

**L
a
c
i
e
s
s
i
d
r
a**

duecento
ventisei

una strategia per gestire sistemi complessi

www.galileomagazine.com

Rivista d'informazione, attualità e cultura degli Ingegneri di Padova



U N I V E R S I T À E C A M P U S

La scelta perfetta.

5 FACOLTÀ
22 CORSI DI LAUREA ONLINE
10 SEDI IN ITALIA

Novedrate (Como), Torino, Padova
Firenze, Cagliari, Roma, Napoli, Bari
Reggio Calabria, Palermo

ANCHE IN
FORMULA COLLEGE
NELLATUA CITTÀ

Chi sceglie eCampus, sceglie un modo di studiare ben preciso:

- Lezioni online per studiare quando e dove vuoi
- Tutor personale sempre disponibile per chiarire dubbi e incertezze
- Programmazione personalizzata dell'intero percorso di studi
- Rapporto diretto con i docenti per arricchire l'esperienza di studio
- Full immersion di approfondimento pre-esame in presenza
- Possibilità di corsi intensivi settimanali di riepilogo per ogni materia d'esame
- Esami in presenza nelle sedi universitarie
- Accesso libero a tutti i corsi di laurea, senza test di ammissione
- Segreteria online operativa 24 ore su 24

Se vuoi questo dall'Università, eCampus è la scelta perfetta.

GIURISPRUDENZA Corsi triennali Servizi giuridici per l'impresa, Scienze politiche e sociali **Corso magistrale a ciclo unico** Giurisprudenza **INGEGNERIA** Corsi triennali Ingegneria gestionale, Ingegneria energetica, Ingegneria civile e ambientale, Ingegneria informatica e dell'automazione **Corsi magistrali** Ingegneria meccanica, Ingegneria termomeccanica, Ingegneria gestionale, Ingegneria civile, Ingegneria informatica e dell'automazione **ECONOMIA** Corsi triennali Economia e commercio, Psicoeconomia, Scienze bancarie e assicurative **Corso magistrale** Scienze dell'economia **PSICOLOGIA** Corsi triennali Scienze e tecniche psicologiche, Scienze dell'educazione e della formazione, Scienze della comunicazione, Scienze delle attività motorie e sportive **Corsi magistrali** Psicologia, Scienze pedagogiche **LETTERE** Corsi triennali Letteratura, musica e spettacolo, Lingue e letterature straniere, Design e discipline della moda **Corsi magistrali** Filologia moderna, Lingue e letterature moderne e traduzione interculturale

Per informazioni
Numero verde 800 410 300
www.uniecampus.it



eCAMPUS
UNIVERSITÀ



Anno XXVII
n. 226
Agosto
2016

Editore Collegio degli Ingegneri della Provincia di Padova • **Presidente** Jessica Khoury • **Indirizzo** Piazza G. Salvemini 2, 35131 Padova, **tel-fax** 0498756160 **e-mail** segreteria@collegioingegneripadova.it, www.collegioingegneripadova.it • **Direttore responsabile** Enzo Siviero • **Condirettore** Pierantonio Barizza • **Vicedirettori** Michele Culatti, Massimo Guarascio • **Impaginazione e redazione** Queen's Srl, Padova, 3296381227, redazione@galileomagazine.com • **Pubbliche relazioni** Giorgia Roviato, 0498070956, studio@studioroviato.it • **Stampa** Q&B Grafiche, Mestrino PD, 0499002650, www.qebgrafiche.com • **Autorizzazione Tribunale di Padova** n. 1118 del 15 marzo 1989 • **Spedizione** in abbonamento postale 45%, art. 2, comma 20/b, legge 662/96, Filiale di Padova • **ISSN** 1122-9160 • **Avvertenze** La Direzione non si assume alcuna responsabilità per eventuali danni causati da informazioni errate. Gli articoli firmati esprimono solo l'opinione dell'autore e non impegnano in alcun modo né l'editore né la redazione • **Tutela della privacy** Qualora siano allegati alla rivista, o in essa contenuti, questionari oppure cartoline commerciali, si rende noto che i dati trasmessi verranno impiegati a scopo di indagine di mercato e di contatto commerciale, ex D.L. 123/97. Si informano gli abbonati che il loro indirizzo potrà essere impiegato anche per l'inoltro di altre riviste o di proposte commerciali. È diritto dell'interessato richiedere la cancellazione o la rettifica, ai sensi della L. 675/96 • **Norme generali e informazioni per gli autori** *Galileo* pubblica articoli di ingegneria, architettura, legislazione e normativa tecnica, attualità, redazionali promozionali • **Iscrizione annuale al Collegio**, aperta anche ai non ingegneri: 10,00 € per gli studenti di Ingegneria, 20,00 € per i colleghi fino a 35 anni di età e 35,00 € per tutti gli altri. Il pagamento può essere effettuato con bonifico sul c/c IBAN IT86J0760112100 000010766350 o in contanti in segreteria • **Gli articoli vanno trasmessi a** redazione@galileomagazine.com. L'approvazione per la stampa spetta al Direttore che si riserva la facoltà di modificare il testo nella forma per uniformarlo alle caratteristiche e agli scopi della Rivista dandone informazione all'Autore. La proprietà letteraria e la responsabilità sono dell'Autore. Gli articoli accettati sono pubblicati gratuitamente purché non superino i cinquemila caratteri e le cinque illustrazioni. I testi vanno forniti in formato digitale Word (.doc) non impaginato. Le immagini in formato digitale Jpeg (.jpg) vanno fornite in file singoli separati dal testo: definizione 300 dpi e base max 21 cm. Bibliografia e note vanno riportate con numerazione progressiva. Un breve curriculum professionale dell'autore (circa 60 parole) può essere inserito alla fine dell'articolo e comparirà nella stampa. Le bozze di stampa vanno confermate entro tre giorni dall'invio.

Contenuti

La clessidra Una strategia per gestire business complessi

Giovanni Raspino

4

Giovanni Raspino, laureato in sociologia, ha maturato la propria esperienza in grandi aziende private occupandosi di sviluppo del personale e organizzazione per poi coprire ruoli di gestione come Direttore Generale di grandi aziende con presenze in Italia e all'estero e come Amministratore Delegato di Società di formazione verso il mercato delle aziende private e delle Pubbliche Amministrazioni. Dall'ottobre 2015 ha in carico la Gestione dell'Università eCampus.



La clessidra

Una strategia per gestire business complessi

Giovanni Raspino



La clessidra: il principio

Il principio della clessidra nasce dall'esperienza maturata lavorando in azienda e con i comitati direttivi delle aziende. La clessidra è stata scelta come immagine perché evoca, in modo figurato ed emblematico, senza tante parole, lo spirito del messaggio che si vuole proporre. Guardiamo alla forma della clessidra e vediamo la sua funzione: è anzitutto uno strumento che serve a misurare il tempo. Un materiale sabbioso, spinto dalla forza di gravità, scende in un tempo dato da un imbuto in un altro imbuto capovolto.

In una clessidra esiste sempre una parte superiore che alimenta una parte inferiore. Ma quando tutto ciò che esisteva sopra è stato trasferito sotto non si misura più il tempo sino a quando non la si capovolge rialimentando il ciclo. E se non si capovolge immediatamente non si misura il tempo perso. Lo si perde nel conteggio totale.

Occorrono perciò dei guardiani della clessidra.

Se il materiale sabbioso presentasse dei grumi, questi rallenterebbero il fluire attraverso il passaggio tra le strutture sovrastante e sottostante. Se la clessidra ha un passaggio stretto tra le due estremità, questo riduce la portata e aumenta il tempo tra le fasi di capovolgimento necessarie a misurarla.

Principio numero uno

Questo mondo ormai è troppo complesso per farcela da soli. Non sai tutto. Sai meno dei tuoi collaboratori messi insieme. A volte anche presi da soli.

Principio numero uno: capovolgere la clessidra in modo che il basso dica cosa sa e cosa pensa colando la propria sabbia sul top; in modo che il top veda le bucce di banana su cui scivola sempre. Quando la clessidra si rigira, il numero delle indicazioni irrealistiche che darai si riduce. Rivoltare la clessidra per imparare a ridurre gli errori, per estrarre il

Principio numero due

Una visione condivisa di un'idea stupida può essere una cosa bella ma è quasi sempre inutile e rischia sia di distruggere valore sia di sciupare risorse economiche.

Pensare che una carta dei valori, una missione e una visione correttissime ma scritte da qualcuno e sconosciute a tutti siano il presupposto di grandi risultati è un'idea stupida.

Principio numero due: costruire un pensiero comune forte e innovativo attraverso concreti modi di operare che tentino sempre di ribaltare le consuetudini.

1. Ribaltare la clessidra per definire il quadro strategico possibile. Mettersi al di sotto dei propri collaboratori per valutare meglio *core business*, *core competencies*, *brand equity*, *core-process redesign*, *partnership*, *outsourcing*, *change management*, *innovation*, *downsizing* e *delaying*, *integrated processes* e quant'altro;

2. Ribaltare la clessidra per sentire come sia possibile passare dal modo di pensare $\text{costo} + \text{margine} = \text{prezzo}$ al modo di essere $\text{prezzo target} - \text{profitto target} = \text{costo ammissibile}$;

Viceversa, se il passaggio fosse largo (a parità di materiale), le fasi sono più vicine tra di loro.

Un ambiente con gerarchia forte filtra ordini chiari e chiede pochi *feedback*. Ha capovolgimenti ridotti al minimo necessario e un ciclo lungo. Un ambiente basato su interazioni ed *empowerment* è caratterizzato da una portata più ampia tra le due parti della clessidra e ha un ciclo di capovolgimento più rapido.

La clessidra pone in modo inequivocabile l'importanza paritaria delle cose da dire e da dare tra la parte soprastante e quella sottostante al punto che, dal punto di vista dell'obiettivo della clessidra (la misurazione del tempo) non si sa più quale sia quella più importante.

Una clessidra solo *top-down* misura poco tempo. E la competitività è basata, a parità di altre condizioni, sul tempo.

L'analogia della clessidra applicata all'azienda ha una morale che non contraddice il principio della gerarchia ma lo sostanzia adeguandolo ai tempi.

La clessidra esercita la propria funzione solo se viene periodicamente capovolta. Cosa significa capovolgere la clessidra?

valore dalle persone e dai gruppi, per creare insieme valore. *Empowerment* è la temperatura delle motivazioni quando si pratica l'Estrazione del Valore da Gruppi di persone (Evg) e la libertà lasciata a ognuno di prendersi del potere.

Questo è possibile quando si è capito che il potere è disponibile per tutti, quando si creano gli spazi del miglioramento, di nuovo potere sulle cose. Il potere espresso sulle cose è inversamente proporzionale al potere espresso sugli uomini. Ci si potrebbe scrivere un libro.

3. Ribaltare la clessidra per capire come *split* il profitto target tra la progettazione/produzione ed il commerciale per sapere dove si perde e dove si guadagna;

4. Ribaltare la clessidra per capire meglio come impostare le *best practices* di cui si parla nei comitati;

5. Ribaltare la clessidra per acquisire nei propri cromosomi ciò che è necessario fare per garantire un prodotto-servizio al cliente.

Il principio numero due vuole che ci si occupi di cose concrete, che si dedichino sforzi nel capire cosa fare e maggiori sforzi nel capire come farlo. Ma non da soli, in team.

Quando ribalti la clessidra e chiedi proposte invece di pretendere che si eseguano solo i tuoi ordini, puoi incontrare un impiegato che ti dimostra che le tue idee sul *make or buy* sono archeologia di *management* e che per essere davvero efficaci bisogna ribaltare il concetto verso il *buy or make* esternalizzando al massimo e cercando di produrre a meno del fornitore se ci riesci, ma mai devi farlo sul *core business*.

Che dare in *outsourcing* una *core competence* è stupido e fare affidamento su di un solo fornitore è ancora più stupido. Che impiegare il 90% delle energie verso l'interno sottrae energie da dedicare al cliente, che mille errori si potrebbero evitare.

La strategia della clessidra serve per creare valore estraendolo dalle persone per applicarlo sulle cose. Si rivolta la clessidra tutte le volte che un Capo Divisione chiede pareri prima di decidere, quando un capo di fabbrica cerca di ottimizzare un flusso con i suoi operai. Quando si realizza un

modo di operare che sistematicamente colloca il basso in alto per rinfrescare le prospettive. Voltare e rivoltare la clessidra è semplice per tutti i manager eccellenti. Le clessidre esistono a ogni livello dell'organizzazione. O trovi il modo che ognuno le rivolti o non fai *business*. Se ti limiti a fare fluire nella parte bassa le tue idee, vi sarà un momento in cui non avrai più nulla da dire e sotto avrai intasato tutto. Gira la clessidra. Senti cosa pensano gli altri. Impara. Poi rivoltala la clessidra nella posizione precedente. Sarai un capo migliore.

Creare Valore

Nei mercati competitivi che riducono i margini, l'obiettivo più forte è creare valore (C.V.). Per creare valore si guarda senza mezzi termini al *cash flow*. Tutte le considerazioni sull'Ebit o sul Nopat sono, in ultima analisi, finalizzate alla cassa. Gli azionisti sono meno pazienti e navigano con il loro capitale nel mondo.

Quando guardi al *cash flow* e trovi solo un Risultato Operativo del 5% che non interessa più nessuno, uno stock alto e un *credit time* di 180 giorni che hai lasciato crescere per potere vendere (questo sì interessa tutti), ti chiudi in ufficio, non vuoi telefonate e pensi con chi te la devi prendere.

Potrebbe essere lo stesso se il R.O. fosse del 10 sul fatturato. Dipende quanto capitale hai investito. Quello stesso capita-

le avrebbe potuto essere investito meglio, quindi qualcuno prima o poi te lo toglie per investire sull'andamento di qualche indice, o su azioni. Senza vincoli. Libero di vendere, di comperare, di *creare valore*. Ma crea valore? Il valore si crea attraverso un atto di trasformazione, di concretizzazione di qualcosa che prima non c'era, si crea estraendolo dalle persone ed applicandolo sulle cose. *Senza questo principio da cui parte la strategia della clessidra*, la creazione di valore, così com'è espressa oggi in modo parziale, trova il suo limite nel concetto di *rentier*, di parassita improduttivo che, estendendosi, conduce alla regressione di tutto il sistema. Crea valore concretamente nella tua azienda, non fare lo *yuppy*. Rivoltala la clessidra e corri prima che sia finito il tempo. Poi rivoltala ancora. Ribalta il tuo modo di pensare.

La sindrome

Gli onnipotenti

La sindrome de onnipotenza impedisce di rivoltare la clessidra. Gli onnipotenti manifestano i seguenti sintomi della loro sindrome:

1. Sanno tutto
2. Sanno fare tutto
3. Prendono decisioni anche con pochi dati disponibili
4. Sono rapidi



5. Possono fare a meno di chiunque
 6. Sono sicuri
 7. Saprebbero mungere meglio una mucca
 8. Hanno collaboratori di cui non si possono fidare
 9. Premiano chi è in grado di attuare le loro idee brillanti.
- Se sei onnipotente, trovati un *business* semplice. In un *business* complesso hai chiuso.

Onnipotenza e gerarchia

La presenza di persone onnipotenti è scarsamente influenzata dal livello gerarchico. La loro percentuale è infatti solo lievemente superiore tra gli Amministratori Delegati che tra i Capi Magazzino. Gli AD onnipotenti sono una delle principali cause di rovina per le aziende. Infatti, sapendo essi fare di tutto e meglio di chiunque, prevaricano il pensiero di ogni altro in tutte le riunioni, si sostituiscono loro inventando con grande intuizione soluzioni sul momento. Se poi si impegnano, possiamo vederli concepire procedure complesse padroneggiando sulle dita di una mano le variabili che contano. Sino a quando gli azionisti dimostrano fiducia, l'onnipotente gioca a tutto campo e corregge instancabile gli errori di tutti gli altri, lavora di più, è consapevole della propria insostituibilità.

Onnipotenti e stupidi

Se si assume che «una persona stupida è una persona che causa un danno ad un'altra persona o gruppo di persone senza nel contempo realizzare alcun vantaggio per sé o addirittura subendo una perdita»¹ è possibile affermare che esiste una forte analogia tra gli onnipotenti e gli stupidi. Gli onnipotenti agiscono normalmente in buona fede, come gli stupidi. Essi sono compresi nel e del loro ruolo, ci tengo-

Gli onnipotenti si trovano ovunque, tra i capi contabili e di fabbrica, nelle banche, nella Pubblica Amministrazione, tra gli operai, tra i *Vice President* delle aziende globali.

Gli onnipotenti che vengono dal basso, quelli che hanno fatto la gavetta per intenderci, sono più onnipotenti degli altri e questo dimostrano qualunque sia il livello gerarchico che raggiungono. Questo fatto incontestabile si riscontra in particolare nei capi di fabbrica ex operai. Difficile che si convertano all'*empowerment*. Queste semplici considerazioni portano a concludere che non esiste una correlazione ferrea tra onnipotenza e gerarchia, anche se un Direttore Generale che abbia fatto la gavetta è quasi sempre affetto da sindrome da onnipotenza.

no a far bene, a dimostrazione di quanto siano più bravi di chiunque altro. Così facendo, creano danni gravi al gruppo che coordinano, all'impresa cui appartengono, alla società in generale. Perciò creano del danno in ultima analisi anche a se stessi, come farebbe una persona stupida. Il massimo pericolo e la minaccia più grave per una azienda che voglia creare valore è di essere diretta da una persona onnipotente intelligente. L'azionista se ne rende conto in ritardo. I manager che lavorano con capi onnipotenti devono limitarsi

¹ Carlo M. Cipolla, *Allegro ma non troppo*, Il Mulino.

ad eseguire, raggiungendo prestazioni sempre più elevate e perciò devono costantemente rimuovere – senza farlo notare – le contraddizioni generate da decisioni incompatibili tra loro e con la realtà prese dagli onnipotenti. Gli onnipotenti riescono a trasformare le persone che dipen-

Sintomo: intolleranza

Il sintomo dei sintomi e l'indicatore privilegiato della sindrome da onnipotenza è l'intolleranza. Le persone onnipotenti, a qualunque livello gerarchico appartengano, non tollerano di essere contraddette. Non tollerano neppure le idee innovative che non sono scaturite del loro pensiero. Qualunque affermazione che tenti di schiodare dei problemi irrisolti o è già stata pensata e poi scartata dagli affetti di questa sindrome, o è giudicata inutile e senza senso e quindi viene respinta con perdite in quanto non pensata da loro.

La lotta



Costretti alla lotta

Le energie consumate all'interno dell'azienda nella lotta quotidiana per assicurarne il funzionamento sono energie sottratte alla corsa verso il successo del *business*. Sono impiegate per prepararsi alla gara. Non per partecipare alla competizione. Quando ti incontri con i tuoi collaboratori e ti rendi conto che non esiste un ordine del giorno, che hai iniziato mezz'ora dopo perché quasi tutti erano in ritardo, che hai sprecato un quarto d'ora in preliminari, che ognuno la pensa in modo diverso o contraddice per ripicca personale, che le argomentazioni si spostano progressivamente lontano dal problema, sei in una condizione che ti costringe alla lotta. Hai almeno due possibilità:

1. entri nella mischia e imponi le tue soluzioni;
 2. sospendi l'incontro e decidi che strada seguire nel futuro
- Se si è costretti alla lotta perché la decisione va presa subito, occorre tenere presente alcune avvertenze:

- le decisioni su come fare le cose sono importanti almeno come le decisioni su cosa fare (azioni di *business*);
- devi vincere in fretta;
- lancia un progetto e dedica le tue energie per supportarlo;
- non prendere in prima persona il progetto se non sei in grado di gestirlo direttamente;
- capisci come non soccombere prima di impostare delle mosse per vincere;
- non correre rischi pensando di abdicare alla tua responsabilità, o di prendere in mano il gioco, o lasciandoti prevalere, o facendo questioni di principio, o abbandonandoti alla comprensione delle difficoltà dei collaboratori;
- decidi quali persone inserire nel progetto in rapporto alle caratteristiche;
- cerca degli alleati, delega la gestione delle criticità interne e segui personalmente il risultato del progetto, i suoi effetti sul *business*.

Queste sono le cose da fare quando si è costretti alla lotta. Un'azienda pervasa dalla lotta quotidiana a tutti i livelli si logora. La temperatura della motivazione si abbassa nelle persone, si abbassa il risultato operativo, aumentano le ten-

dono da loro in team scarsamente propositivi, senza spirito critico, assertori dei loro slogan.

Così facendo alimentano gli alibi, soffocano la padronanza personale, riducono la capacità di competere. Gli onnipotenti lavorano molto per l'azienda e di più per i concorrenti.

L'intolleranza è di tre tipi:

- verso l'interno, dove gli onnipotenti sono costretti a lavorare con degli incapaci;
- verso l'esterno, dove i concorrenti sono degli incoscienti disposti a suicidarsi pur di non perdere mezzo punto di quota, i *dealer* sono dei mercanti ormai superati e i clienti gente che guarda solo il prezzo;
- verso chi ha preceduto gli onnipotenti stessi, perché li costringe a lavorare per anni prima di uscire dal tunnel.

sioni, proliferano le decisioni estemporanee generate da fasi della lotta e non da logiche di *business*.

Quando si è costretti alla lotta:

- si perde tempo in discussioni sterili;
- non si identificano alleanze;
- non si coltivano le competenze;
- non si è pronti a combattere in modo compatto;
- si seguono strade diverse da quelle del *core business*;
- si attaccano concorrenti senza avere vantaggi competitivi;
- si danno ordini non condivisi;
- si perdono battaglie e infine la guerra.

Se è possibile iniziare una strategia di medio-lungo periodo finalizzata a ridurre al massimo grado possibile la lotta, è necessario impostare otto passi.

È evidente che questa seconda soluzione è migliore della prima, ma vi sono problemi che non possono aspettare. E' però essenziale iniziare se non si vuole gestire per crisi, nella tensione, senza supporti veri. Questa seconda soluzione è teoricamente adottabile in autonomia all'interno della propria ampiezza di controllo. Richiede però alleanze non sempre possibili o facili con ruoli laterali al proprio su temi interfunzionali ed è bene impostarla con l'avallo del vertice. Se al contrario sei costretto alla lotta, queste riflessioni non servono a nulla. Dovrai continuare a lottare. Nel farlo, tutti gli strumenti consentiti dalla gerarchia e dal potere che si possiede devono essere utilizzati senza lasciare mai intendere che si sarebbe preferita la seconda opzione. In questa dimensione le regole sono semplici:

- gestire i conflitti;
- pianificare le azioni;
- vincere in fretta, assumendosi responsabilità e rischi;

Va tenuto presente che un sistema aziendale caratterizzato dalla lotta è in genere male organizzato e non ha chiarito i propri processi di funzionamento. Quindi è tendenzialmente debole. In condizione di debolezza i risultati sono precari e poco stabili. Quindi è bene rimuovere sempre e comunque le cause che costringono alla lotta.

Tutti d'accordo e poi niente

Quando le cose non succedono c'è sempre una ragione. Rimuovila. Se continui a spingere non succederà mai niente. È inutile ripetere nei comitati che si era tutti d'accordo. Se

non succede niente non è un caso. Non so chi abbia scritto «*This is a story about four people named Everybody, Somebody, Anybody and Nobody. There was an important job to*

be done and Everybody was sure that Somebody would do it. Somebody got angry about that, because it was Everybody's job. Everybody thought Anybody could do it, but Nobody realized that Everybody wouldn't do it. It ended up that Everybody blamed Somebody when Nobody did what Anybody could have done». Questa vecchia storia, fotocopiata e sparsa negli uffici, è la storia del «Tutti d'accordo e poi niente». In questi casi è inutile rivoltare la clessidra perché il foro centrale è tappato. Non esiste neppure un flusso dall'alto verso il basso. Non esistono una missione e una visione ma ve ne sono molte. Le azioni sono scoordinate, gli sforzi sono impiegati a superare le crisi. Se si fa goal, nasce

Caccia al colpevole

Nella lotta vi sono i vincitori e i vinti. Nella lotta, quando le cose non succedono è colpa di qualcuno. Nella lotta, il sistema delle colpe alimenta le sanzioni di chi si lascia cogliere in fallo. La caccia al colpevole è uno sport diffuso nelle organizzazioni gerarchizzate, in particolare in quelle che abbinano gerarchia a disorganizzazione.

In condizioni di flessione del *business* e dei risultati, la caccia al colpevole è operata in Divisioni, Funzioni o ambiti di responsabilità diversi dai propri. L'inizio della caccia è solitamente deciso dall'A.D. all'interno del proprio Comitato Direttivo. Ciò determina una ricerca del colpevole da parte di ognuno nell'ampiezza di responsabilità di altri e si producono sforzi (impegnando tempo prezioso) nella ricerca delle prove in base alle quali dimostrarne la colpevolezza. In condizioni di drastico peggioramento dei risultati ognuno rivolge l'attenzione anche all'interno della propria struttura. Vengono così individuati singoli colpevoli ai vari livelli.

La seconda fase dell'operazione consiste nel rimuovere le persone dagli incarichi tendenzialmente attraverso dei rimpasti interni oppure, nella migliore delle ipotesi, con

da una mischia in area e non da una impostazione di gioco. Questo terreno è l'ambiente preferito dai solisti, dagli esecutori compiacenti ed ossequiosi del potere, dalla pratica del tornaconto personale. È in queste condizioni che si chiede aiuto all'esterno ed arrivano i consulenti. A volte i consulenti sono però come dei gabbiani che sanno volteggiare bene e che prima di sparire nel cielo in cui li hai ammirati te ne schizzano una sulla giacca lasciandoti da solo a pulirti. Non li vedrai più. A volte si sostituiscono a chi dovrebbero aiutare. Li vedrai per troppo tempo. Quando tutti sono d'accordo e poi non succede nulla, hai bisogno di costruire tu la squadra, dosando l'aiuto dall'esterno.

qualche inserimento dell'esterno. La risposta tendenziale comunque è coerente con l'ipotesi che se i risultati non vengono raggiunti è colpa di qualcuno, che deve pertanto essere rimosso in fretta. Contemporaneamente, nella stessa azienda, è condivisa la consapevolezza che le attività devono essere condotte attraverso processi interfunzionali e da team di persone in grado di formulare proposte che contengano sempre più i presupposti della decisione. Questa contraddizione rimarchevole tra enunciazioni e prassi operative è molto diffusa tra le aziende cosiddette pretese eccellenti, caratterizzate da perfette razionalizzazioni delle *best practice* più in voga, lanciate come priorità dell'anno e mai realizzate in concreto. Le aziende pretese eccellenti hanno scarsa visibilità del delta che separa il dover essere in cui alcuni *top manager* si identificano e l'essere quotidiano della pratica operativa. Ciò è direttamente correlato con la presenza diffusa di persone titolari di ruoli chiave affette da sindrome da onnipotenza. In queste aziende la decisione di rivoltare la clessidra libererebbe un'esatta comprensione del delta e ridurrebbe l'intensità della caccia al colpevole.

Se mi fido mi fregano

La sindrome da onnipotenza e la lotta inducono a non fidarsi. Se mi fido mi fregano. Mi fregano i miei collaboratori, mi fregano i superiori, mi fregano tutti quelli delle altre funzioni. Per non parlare dei fornitori. E dei *dealer*. *Homo homini lupus*, aveva ragione Hobbes. La mancanza di fiducia è doverosa negli ambienti caratterizzati dalla sindrome da onnipotenza e dalla lotta. Le capacità di *problem solving* devono essere impiegate nel sofisticare i controlli in primo luogo. La massimizzazione del *business* è priorità due. In queste condizioni ti guarderai al-

le spalle. Gestirai le informazioni come potere. Ti comporterai come suggerisce Sun-Tzu in *L'arte della Guerra*. «Sunzi disse: Le questioni belliche seguono il Dao dell'inganno. Perciò se si è capaci bisogna mostrarsi incapaci e se si è attivi bisogna mostrarsi inattivi. Quando si è vicini bisogna dare l'impressione di essere ancora lontani, e quando si è lontani quella di essere già vicini. Si tenti il nemico facendolo sentire in vantaggio e lo si schiacci fingendosi confusi...». Mentre i concorrenti eccellenti guadagnano quota di mercato.

Il vaccino



Per iniziare a rivoltare la clessidra e per continuare a rivoltarla nel tempo, così creando una visione condivisa, occorre guarire dalle malattie della sindrome e della lotta. In particolare, è necessaria un'immunità che si acquisisce unicamente attraverso un vaccino.

Il vaccino è comprendere che l'azienda è destinata a chiudere in assenza

1. di una visione condivisa che raccolga lo sforzo di tutti

Entra in circolazione

Se decidi di vaccinarti, non restare parcheggiato in ufficio. Entra in circolazione. Visita i *dealer*. Chiedi la lista delle prime dieci cose che non vanno. Ne scoprirai come minimo il doppio. Scoprirai come interpretare le *slide* di presentazione del responsabile commerciale o dei capi area se sei il responsabile

2. di consapevolezza (non solo nella testa ma anche nello stomaco) che è possibile gestire un'azienda unicamente con un pensiero «a cerchi» e non «a linee rette».

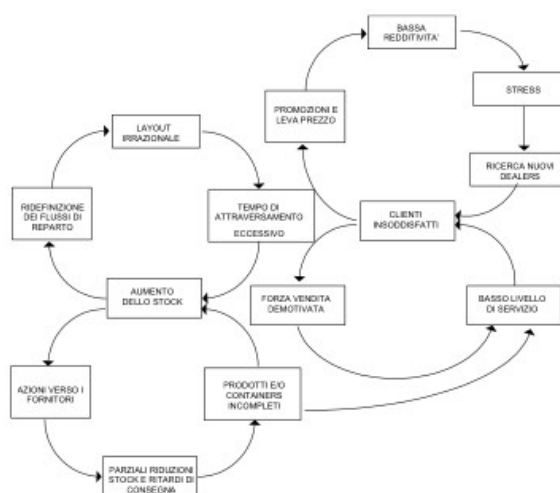
Cogliere l'interdipendenza necessaria dei programmi che si intendono sviluppare e capire come realizzarli rivoltando la clessidra è il vaccino necessario contro in degrado delle *performance*.

commerciale. Entra in circolazione trasformandoti in un progetto di sviluppo prodotto per scoprire come ti hanno costruito, con quale livello di attenzione ai costi, ai vincoli di industrializzazione e di acquisto, alle coerenze che al termine dello sviluppo rimarranno rispetto alla domanda del mercato. Visita

il tuo migliore stabilimento come se fossi un materiale diretto e simula i tempi di attesa nel magazzino accettazione arrivi e tra le diverse fasi di lavorazione. Percorri fisicamente il flusso e gli spostamenti nello stabilimento a cui sei sottoposto. Scoprirai di avere percorso chilometri e di impiegare troppo tempo prima di diventare parte del prodotto finito e di essere, come tale, venduto al cliente. Entra nelle riunioni di lavoro e verifica se iniziano all'ora stabilita, se esiste un ordine del giorno, se le analisi e le discussioni sono attinenti al tema, se al termine dell'incontro è stato deciso chi fa cosa ed entro quanto tempo. Entra in circolazione per il futuro della tua azienda o del tuo stabilimento o del tuo ufficio. Entrare in circolazione è ribadire l'azienda come valore superiore a quello degli interessi di sopravvivenza o di predominio personale.

Esempio di circoli viziosi

Questi circoli viziosi possono essere allargati sino a comprendere l'intero funzionamento aziendale. Iniziare a comprenderli è possibile solo se si entra in circolazione, nel senso di percorrerli con chi li subisce. Bisogna trasformare i circoli viziosi in circoli virtuosi che rafforzano catene di positività. Da solo non riuscirai mai. Devi affrontare il tema della clessidra.



Apri le orecchie e chiudi la bocca

L'idea della vaccinazione è completamente accettata solo se si reagisce parlando meno ed evitando di spingere in avanti ma al contrario aprendo sempre di più le orecchie. L'ascolto soltanto favorisce la rimozione delle cause che alimentano i circuiti di rafforzamento negativi. Impartire ordini a supplenza di qualcuno può, nella migliore delle ipotesi, curare momentaneamente il sintomo. Per potere ascoltare occorre porre le condizioni per cui qualcuno parli. Ciò non accade necessariamente subito dopo che si è deciso questa strategia. Se dopo anni di infedeltà un marito dice alla moglie (o viceversa) che non succederà più, non per questo il rapporto si ricostruisce immediatamente. Occorre tempo e coerenza. Apri le orecchie e chiudi la bocca. È il modo per iniettare il vaccino. Ma gli onnipotenti non riescono. Il vaccino è capire anche i rapporti tra le cose e le azioni anziché solo le cose e le azioni. Il vaccino entra nell'organismo quando, ascoltando, si iniziano a vedere dei film anziché delle fotografie. Anche perché le fotografie sono istantanee del breve e i film sono panoramiche del medio periodo. Per assimilare il vaccino bisogna iniziare a tacere di più di quanto si parli. A chiedere pareri. A valutare le proposte indipendentemente del grado gerarchico di chi le ha fatte. A non dipendere né troppo né troppo poco dai propri collabo-

Fai una doccia al cervello

Il nostro cervello si incrosta nel tempo con una serie enorme di impliciti e di automatismi di risposta che ci derivano dall'esperienza. L'esperienza noi la deriviamo da ciò che è successo ieri e su questo basiamo le interpretazioni di ciò che avverrà domani. Non si esce da questo limite, ma occorre esserne consapevoli. Si procede per impliciti e per automatismi, anche quando si utilizza la logica. In realtà la logica è uno

Quando si entra in circolazione è bene farlo cercando di capire i circuiti che rafforzano i trend negativi, occorre trovare il modo, in gruppi interfunzionali, sia di rimuovere le cause che li alimentano sia di innestare circuiti non più viziosi e negativi ma virtuosi e utili a conseguire risultati.

Non limitarti a fare correlazioni semplici e lineari di causa-effetto, ma sforzarti di comprendere come invertire i trend. Per farlo, non puoi essere solo. In un sistema complesso che varia costantemente ordini e procedure non bastano e, anzi, sono controproducenti.

Rivoltando con pazienza la clessidra potrai costruire una bussole con cui le persone si auto orienteranno nella creazione in gruppo di circoli virtuosi.

ratori. A rischiare dopo avere pesato le scelte possibili.

Quando reagisci con una idea di soluzione semplice a un problema complesso che ti è sottoposto dai tuoi collaboratori, e tutti ti dicono che è la soluzione giusta, non hai saputo ascoltare e hai parlato troppo in fretta. È una buccia di banana. Gli hai tolto un problema e ne hai procurato uno all'azienda. Se ti illudi di avere dato la soluzione giusta e di essere contornato di stupidi che non sono stati in grado di trovarla da soli, ti sbagli sicuramente. Non sei vaccinato e ti lasci strumentalizzare. Fai parlare. Se hai la quota di mercato in calo cronico da mesi, non rallegrarti se i volumi aumentano. Pensare che aumenti anche la quota è un pensiero troppo semplice e lineare. Chiedi pareri su cosa succederà e prendi delle decisioni. Se rimuovi solo il problema con quella che pensi una boccata di ossigeno, in realtà sei in una nube tossica e ti ritroverai, dopo l'ondata dei volumi, con una quota più bassa. Se il trend era negativo, l'aumento dei volumi lo enfatizza. Sei nel bel mezzo di un circuito di rafforzamento negativo. Ma se non apri le orecchie e non chiudi la bocca non lo capirai mai.

Per iniziare a guarire e per uscire dalla lotta occorre dunque entrare in circolazione, aprire le orecchie e chiudere la bocca, fare una doccia al cervello.

strumento potente per risparmiare le energie mentali necessarie per pensare. Utilizzata come meccanismo di vendita in azienda delle nostre certezze può trasformarsi in un potere mezzo di distruzione di valore. Occorre essere in grado di ridare al pensiero lo spazio che gli compete nel nostro cervello. Il vaccino pone le condizioni per fare una doccia salutare al cervello.

Per prima cosa, occorre avere la capacità di pensare che i problemi da cui siamo accerchiati e che continuano a riproporsi li abbiamo lasciati crescere noi o li abbiamo alimentati nei momenti di autoaffermazione e di abdicazione delle nostre responsabilità verso i *superiori*, i *pari* e i *collaboratori*. In secondo luogo, occorre avere la capacità di pensare che mobilitare se stessi a supplenza degli altri o mobilitare tutti gli altri con ordini di scuderia contro un *trend*, con risposte intuitive e tradizionali, ha come unico effetto il rafforzamento del trend, dopo un attimo di pausa. Poi occorreranno sforzi ancora superiori. Come la droga.

In terzo luogo, occorre avere la capacità di pensare che i risultati di breve termine normalmente coprono solo il problema ed illudono gli animi semplici non vaccinati di averlo superato, mentre ne saremo perseguitati sino alla fine. L'ultima ratio del manager accorcia la vista al semestre, poi al trimestre, al mese, al fatturato del giorno dopo.

Quando si raccolgono consensi con l'affermazione «intanto facciamo così e poi vedremo» significa che nessuno ha più nulla da dire.

In quarto luogo, occorre avere la capacità di pensare che non esistono soluzioni facili a problemi difficili. L'uovo di Colombo non esiste più dopo la scoperta dell'America. Una soluzione facile ai problemi difficili di gran moda è l'eccellenza virtuale. L'eccellenza virtuale è capire le *best practice*, lanciarle in azienda anche con *battage* pubblicitario, non realizzarle perché intanto tutti – *in primis* chi le sostiene – continuano a fare come prima, superarle con nuove *best practice* più sofisticate. Quando gruppi di manager, o di progettisti, o di capi, o un Comitato Direttivo si trasformano in élite intellettuale lontana da chi lavora ancora in azienda, chi tace e recupera la capacità di pensare, scopre l'indicato-

re dell'eccellenza virtuale: la non comprensione reciproca. L'eccellenza virtuale dimostra in modo inconfutabile come spesso si adottino soluzioni facili (la sofisticazione) a problemi difficili (la gestione).

In quinto luogo, occorre avere la capacità di pensare che le soluzioni facili sono tendenzialmente pericolose. Ed il pericolo è direttamente proporzionale alle risorse economiche ed umane che si ha il potere di mobilitare. È facile riequilibrare il risultato operativo riducendo gli organici *tout-court*. L'anno successivo si dovrà rifare la stessa cosa. L'anno dopo si ricorrerà all'*outsourcing*. Ma dosi massicce di cortisone sono deleterie per l'organismo.

In sesto luogo, occorre avere la capacità di pensare che occorre tempo per riequilibrare le prestazioni di un sistema complesso. Capire che la competitività oggi è basata sul tempo a parità di altre condizioni non significa pretendere riorientamenti veloci. Occorre velocità di reazione ma calma nell'attesa.

In settimo luogo, occorre avere la capacità di pensare che non necessariamente i problemi originano dove si manifestano.

In ottavo luogo, occorre avere la capacità di pensare che pressioni sapienti esercitate con una serie di leve su di una carrozzeria possono togliere dei bolli di grandine senza rovinare il manto di vernice, evitando di intervenire sulla lamiera. Piccoli tocchi poco evidenti possono produrre in azienda grandi effetti. Bisogna però conoscere i processi e le persone, bisogna sapere gestire.

Questa capacità di pensare è la doccia che toglie le incrostazioni dal cervello e produce l'immunità benefica del vaccino. Ma occorre tempo. E qualcuno che ti aiuti a cessare la caccia al colpevole più vicino.

Coltiva la forza

Nel corso della doccia al cervello, la sindrome da onnipotenza fatta di sintesi semplici e di affermazioni definitive si trasforma progressivamente in autorità. Quando accade nasce il bisogno di costruire la propria visione basandola sulla visione degli altri. Le decisioni che si prendono nascono da uno sforzo costante di comprensione e non da un semplice atto di volontà.

La forza è la capacità di apprendere utilizzando il pensiero, un atto di creazione. Non la ripetizione di slogan. Non il decisionismo.

La forza consente di mettere in discussione gli impliciti in quanto si è in grado di identificarli. La forza consente di mettersi in discussione perché può permettersi di non avere certezze.

Produrre Intermezzo



Produrre significa produrre autorealizzandosi. La vita dell'uomo è basata sulla produzione. L'uomo produce, porta a compimento, agisce. La sua azione trasformatrice coinvolge le cose, la natura, il pensiero. L'uomo costruisce non solo case, ponti, fabbriche, ma anche modi di pensare, credenze, valori, concetti. Quindi anche il pensiero è un *fare*, un *produrre*. L'uomo lavora e produce, trasforma la materia e il pensiero spinto dell'esigenza di soddisfare i propri bisogni, da quelli fisiologici a quelli ontologici. L'essenza dell'uomo noi la troviamo nell'atto della produzione, nella trasformazione di ciò che non è in ciò che è. Le nostre realizzazioni produttive, scientifiche o di pensiero sono infatti rese possibili da immensi

La forza è la padronanza personale. Quando guardi negli occhi qualcuno che ce l'ha te ne accorgi. La padronanza personale va coltivata. Il suo indicatore è il linguaggio che evita il detto, il ripetuto, che esprime in modo semplice l'essenzialità delle cose, che sintetizza andando alla radice e così operando crea. La forza si coltiva cancellando la sindrome da onnipotenza, astenendosi dalla lotta tradizionale, entrando nella comprensione delle interazioni, facendo una doccia al cervello, chiudendo la bocca e aprendo le orecchie. La forza della padronanza personale è costantemente in pericolo e va difesa favorendo progressivamente il numero delle persone che la posseggono.

Cogliere e coltivare la forza consente di entrare nella dimensione del *produrre*.

sforzi compiuti quotidianamente. Se questi si arrestassero e la conoscenza non fosse trasmessa, l'uomo ricadrebbe velocemente nella barbarie, annullando millenni di sforzi. Esiste pertanto una lotta costante per il mantenimento del noto e per il disvelamento dell'ignoto.

Questa lotta è presente e ben visibile nelle realizzazioni pratiche dell'uomo, mentre non pare essere altrettanto chiaro se avvenga anche nel suo aspetto più profondamente umano. Immerso nelle cose che costruisce, inventa, manipola e consuma, l'uomo non riesce a identificare le proprie azioni nel quadro di un obiettivo ultimo, non riesce a cogliere l'essenza del proprio fare.

Creare e distruggere valore

Una impresa crea valore quando il risultato che genera è superiore a quanto il capitale che essa ha investito avrebbe generato se fosse stato investito nel mercato.

Quando al contrario il risultato è inferiore, si dice che quell'impresa ha distrutto valore, beninteso in termini relativi rispetto a quanto avrebbe potuto crearne rispetto ad altri impieghi.

Il presupposto per creare valore è la disponibilità di capitale da investire in un processo di trasformazione di tipo materiale/intellettuale. Pertanto il capitale è il presupposto per creare valore, la condizione per una possibile generazione di valore. Ed è una leva che, se non viene impiegata in modo adeguato, si esaurisce sino alla fine.

Naturalmente, questa peculiarità del capitale è ben nota e tutti, con alterne fortune e diverse capacità, impiegano il loro capitale in investimenti in titoli di Stato o in borsa, con l'obiettivo di generare altro capitale. Si possono passare nelle mani di altri immense fortune o, al contrario, ci si può arricchire acquistando e vendendo al momento giusto e nella valuta giusta delle azioni. Ci si può chiedere se ciò generi valore in una logica di sistema globale.

Se tutti investissero in prodotti finanziari e nessuno in imprese, verrebbe presto meno la possibilità di investire in quanto mancherebbe la base di sostegno costituita appunto dall'impresa generatrice di valore. Questa condizione, assolutamente teorica, sottrarrebbe energie impiegabili per generare valore. Quindi, facendo venire meno a quel capitale la capacità sua potenziale di essere impiegato a generare valore attraverso impieghi produttivi, di fatto si porrebbe in essere una condizione di distruzione di valore.

Quando dunque esistesse unicamente la missione di generare capitale non in vista di una generazione di valore, le prospettive di sviluppo sarebbero seriamente compromesse. Anche se sappiamo che questa specie di *asfissia* non è il nostro destino, è utile tenere presente questa possibilità.

Generare capitale non significa dunque necessariamente generare valore. Il mercato apprezza nel medio/lungo periodo le aziende che privilegiano la creazione di valore attraverso una buona gestione e buoni programmi e dovrebbe apprezzare meno le aziende che privilegiano buoni risultati della gestione finanziaria.

Quando invece logiche di creazione di capitale di breve periodo si impongono rispetto a impieghi più responsabilmente basati sulla solidità e sulle prospettive delle aziende, si potrebbe dire che questo capitale è per così dire sottratto dalla sua missione di favorire la creazione di valore attraverso le imprese ed entra in una logica di speculazione con l'obiettivo di alimentare se stesso.

Si potrebbe affermare in questa prospettiva che gli sforzi per la generazione del capitale *tout-court*, quando compiuti senza la prospettiva di impiego in imprese generatrici di valore, appartengono al mondo dei *distruttori*.

Quando al contrario il capitale viene impiegato in concrete attività di impresa, si alimenta la possibilità di sviluppo del mondo dei *costruttori* che generano valore, lavoro, qualità della vita e fasce sempre più ampie di persone nel mondo.

Chi, per sua missione, è destinata a creare valore, è l'impresa industriale e di servizio. La sua gestione è in generale complessa. Chi ha la missione di generare valore rischia di fallire il proprio scopo sia se non è in grado di chiudere l'esercizio in utile, sia se non si dota di capacità a proteggere il valore generato con adeguati strumenti finanziari. Perciò egli stesso deve essere in grado di generare capitale. Pertan-

to, mentre i *distruttori* di valore possiedono l'unica capacità di generare capitale con speculazioni di breve periodo, i *costruttori* devono possedere anche e soprattutto quella di generare valore sia direttamente sia attraverso impieghi di capitale in imprese generatrici di valore.

Il valore è un bene che, sotto forma di prodotto e di servizio, concorre al miglioramento della qualità della vita. Senza entrare nel merito della sua ripartizione tra chi lo ha generato, il valore è essenzialmente il risultato del lavoro sempre più intellettuale e sempre meno materiale, in prospettiva.

Il capitale è dunque il mezzo attraverso cui acquisire il valore generato ed anche il mezzo attraverso cui predisporre la capacità di generare nuovo valore. È questo un circolo virtuoso che alimenta lo sviluppo di un paese e del mondo e che allarga sempre più il numero delle persone con accesso al cosiddetto mercato globale. Un unico grande mercato internazionale di persone che vivono in una casa, guidano una automobile, vestono in modo simile, acquistano le stesse scarpe italiane, hanno un personal computer, eccetera.

Come è stato accennato, questo circolo virtuoso appare talvolta frenato nella propria progressione da un altro circolo, però vizioso, costituito dai generatori del capitale *tout-court*. Quest'altro circolo, ancorché vizioso, ha tuttavia una sua funzione nei confronti degli azionisti delle imprese generatrici di valore. Pone infatti dei riferimenti di remunerazione del capitale come standard al di sotto dei quali gli impieghi in attività produttive sono sempre meno frequenti. Perché mai si dovrebbe impiegare del capitale in operazioni che danno ritorni inferiori ai titoli di stato? E, perché mai il capitale investito in un *business* non dovrebbe pretendere una remunerazione direttamente proporzionata al rischio valutato per quell'impresa in quel dato settore merceologico? Il capitale tende perciò sempre più a rendersi disponibile a costi differenziati che sono direttamente legati al rischio ed alle opportunità a cui si lega. Questo riferimento ormai è in via di generale accettazione e diviene pertanto sempre più di moda, non in senso negativo di costume passeggero, ma in senso matematico di valore di massima frequenza.

È certamente vero che la sfera sovrastante di capitale in costante caccia di remunerazioni sempre superiori agisce da parametro, teoricamente, per misurare e premiare i migliori generatori di valore.

Nella pratica però, quando le decisioni di impiego diventano speculazioni di breve, si distrugge la possibilità di creare valore ovvero lo si crea artificialmente portando i valori delle azioni su posizioni al ribasso o al rialzo, spesso in scarsa coerenza rispetto al reale stato di salute e alle prospettive, determinando condizionamenti gravi rispetto al loro sviluppo possibile. La sfera sovrastante del capitale erratico della globalizzazione sta rinforzando una sua psicologia ed un ruolo decisivo per le singole famiglie, le singole aziende, i singoli Paesi. Sarebbe auspicabile che in questa psicologia prevalessero sempre più orientamenti da *costruttori* rispetto a orientamenti da *distruttori*.

Grandi masse di capitale si spostano da New York a Tokyo, a Francoforte, a Hong Kong, creando turbolenze di cambio e di valori in borsa, compromettendo ovvero favorendo a gradi diversi le capacità di sviluppo delle imprese. Se prevalessero i *distruttori* sarebbe la moneta cattiva che caccia la moneta buona.

Ma il progressivo sviluppo del mercato globale indica che l'unica via possibile nel lungo periodo è quella dei *costruttori*.

Costruttori e distruttori

In ogni famiglia, impresa, Paese, vi possono essere *costruttori* e *distruttori* in una dimensione diversa da quella già descritta. I distruttori del valore possono nascondersi ovunque, anche tra chi per sua vocazione e missione vuole generare valore. Si pensi alle imprese che cessano l'attività per incapacità di strategia e di gestione.

Si pensi ai Paesi in cui anche i Ceo escono alle cinque del pomeriggio (Paesi in cui le persone sono in generale *costruttori*) rispetto ai Paesi in cui alcuni lavorano dodici ore al giorno nel tentativo di ricostruire ciò che è stato distrutto (Paesi caratterizzati da *costruttori* e da *distruttori* del valore). I costruttori e i distruttori si possono rilevare non solo come tendenza di Paese ma anche di azienda. Nelle aziende la presenza dei costruttori e dei distruttori ha che fare con la cultura e lo stile di management dominanti. Ognuno di noi ha avuto modo di rilevare che anni di sforzi possono essere vanificati in breve tempo ad ogni livello anche da una sola persona. In questo caso, gli effetti sono direttamente proporzionali al livello gerarchico. Dobbiamo quindi augurarci

che le posizioni importanti siano coperte da costruttori. Può succedere che una persona intelligente ma affetta da sindrome da onnipotenza appaia come costruttore. In realtà il costruttore onnipotente è un solista che non ha la possibilità di essere ricordato come costruttore nei sistemi complessi. Quando lascia per stanchezza o per invito, l'azienda avrà forse la possibilità teorica di ricostruire processi e meccanismi operativi competitivi.

Non necessariamente dunque chi si dà da fare costruisce. E non sempre chi non interviene distrugge.

Le organizzazioni eccellenti sono quelle che operano sulla estrazione del valore dalle persone in team interfunzionali. L'opera di costruzione deve essere a prova di andamento di mercato, di cambiamenti di management.

Individuate i costruttori e premiateli. Date la caccia ai distruttori. È la migliore caccia agli sprechi.

Guardatevi dai *cow-boys/komeynisti* esperti in *downsizing* e in *delaying*. La loro visione semplice è quella di ridurre il numero di dipendenti sino a rimanere soli.

La guarigione



Per i terminali occorrono i miracoli

Le aziende sono popolate anche da alcuni manager e capi allo stadio terminale, che non reagiscono più. Hanno lottato tutta la vita e continueranno a farlo. Sono stati tracotanti con i clienti e con i loro sottoposti (non dipendenti e neppure collaboratori) e continueranno ad esserlo. Sono gli ammalati terminali che non guariscono. Qualunque terapia non funziona. Se gli parli di clessidra ti dicono che è solo uno strumento primitivo per misurare il tempo. Se gliela spieghi ti dicono che si tratta dell'ennesima moda destinata a sparire

alla prima vera crisi di mercato, che riporta a fare le cose che contano. Sono gli ammalati terminali che si possono cambiare solo con dei miracoli. Questo genere di persona ottiene da colleghi, collaboratori e clienti solo il 50%. In realtà lavorano per la concorrenza.

Non vi è altro da aggiungere sui terminali se non che lottano disperatamente affinché tutti siano come loro. Hanno la proprietà di diffondere il contagio. Diffondono il loro stile di comando. Distruggono valore.

Le aspirine non bastano

La guarigione è un processo che dura come minimo un esercizio, se si è in cura da un buon medico. Avviene nel corso della doccia al cervello e delle interazioni con gli altri finalizzate a capire. Il vaccino provoca febbre nell'organismo, guarisce attraverso una reazione. Costa fatica snidare gli impliciti, mettere in discussione le consuetudini, ammettere che molti problemi esistono per le soluzioni adottate ieri, rinunciare alle decisioni intuitive o tradizionali, ricorrere a risultati di breve periodo solo quando sono a supporto di una strategia definita di medio-lungo, abbandonare l'«eccellenza virtuale», verificare bene le soluzioni facili, sapere

esercitare la pazienza, capire la vera origine dei problemi. Se si fatica anche solo su alcuni di questi temi, si è in via di guarigione. È un vaccino forte ma necessario per iniziare a creare valore. Le aspirine non bastano. L'impegno da soli su questi temi è inutile. Occorre coinvolgere la squadra a ogni livello. Ricominciare a *produrre* capovolgendo la clessidra per sentire che cosa hanno da dire. Poi rigirala per ribadire che non si abdica alle proprie responsabilità. Evidentemente puoi farlo da domattina. Ma sarebbe improvvisato e quindi un indicatore di onnipotenza destinato al fallimento nella prospettiva di un reale *empowerment*.

Ottopassi e otto fasi



D'accordo con la testa e con lo stomaco

Si può essere d'accordo sull'esigenza di smettere di fumare e fumare due pacchetti di sigarette al giorno. Mentre la *testa* indica una scelta, la *pancia* ne fa seguire un'altra. Si può decidere di capovolgere periodicamente la clessidra e poi non farlo, o farlo male continuando a esercitare la sindrome, o farlo qualche volta spinti da un momento di euforia.

La condizione più deleteria e pericolosa per lo sviluppo di un'azienda è la richiesta formale di contributi e di proposte, l'offerta formale di *empowerment* in concomitanza con un comportamento opposto. Si costruiscono boomerang. Meglio non fare nulla.

Al contrario, quando l'organismo in generale assimila bene il vaccino, gli effetti positivi sono di portata vasta. Si dimostra che anche le guarigioni sono contagiose. Uccidono il virus, gli sottraggono l'ambiente in cui prolifica.

Normalmente sono i consulenti che convincono i capi azienda a rivoltare la clessidra. I capi azienda, in quanto committenti e pagatori dei consulenti a volte, con l'accordo appunto dei consulenti, decidono di fare applicare la strategia direttamente a livello di Divisione perché il loro Comitato Direttivo non ha problemi. A loro volta, i Responsabili di Divisione richiedono ai loro primi livelli di applicare la stra-

tegia nella loro struttura, ritenendo superfluo di applicarla mettendosi in discussione con il proprio Comitato Direttivo. Quando si innesta questo meccanismo il passaggio tra i due imbuti della clessidra è interrotto in partenza. Inutile capovolgere. Quando invece il processo inizia dall'alto, le probabilità di successo sono poste. È evidente che capovolgere la clessidra non è un esercizio limitato allo *start-up* dell'operazione. Devono essere percorsi alcuni passi e vanno attraversate alcune fasi. È il percorso della guarigione che qui viene sintetizzato, validato in aziende italiane, spagnole, francesi, brasiliane.

Dalla sperimentazione pratica sono emerse otto fasi che corrispondono a otto passi fondamentali, che costituiscono il percorso della assimilazione del vaccino e della guarigione.

Una tecnologica: otto passi e otto fasi

Lo scopo di un manager è di portare dei risultati. Oggi si dice: creare valore. Rilevare se si è creato o distrutto valore con una formula matematica non risolve la questione. Il valore tu lo devi creare sul serio. Quindi devi capire quali leve azionare. È il problema della gestione che non puoi più



Leve per la creazione del valore

risolvere da solo. Quando sarai guarito grazie al vaccino, non basta. Devi sapere come fare. Sempre e invariabilmente in Europa come in Sudamerica, il processo di costruzione della strategia della clessidra si realizza in otto fasi e otto passi, se esiste l'assistenza di un buon coach. Vediamo in cosa consiste la prima fase. Progettare il cambiamento ricorda la progettazione del prodotto. Maggiore la cura dedicata alle fasi iniziali, maggiori le probabilità di successo futuro e minori le esigenze di controlli, rifacimenti, modifiche. La prima fase di questa particolare progettazione passa attraverso la comprensione e la focalizzazione da parte dei primi livelli di stabilimento delle missioni-obiettivo che ci si propone. Tra queste, ve ne sono alcune che devono essere assolutamente realizzate perché necessarie al risultato di conto economico («per vivere») e altre che richiedono una definizione da parte di tutto il «team di direzione», da discutere e condividere («per vivere a lungo»). Il chiarimento delle missioni-obiettivo e la loro condivisione è il **primo passo** della progettazione del cambiamento. Il Responsabile di Stabilimento in questa fase deve attenuare la centralità che gli deriva dal ruolo e disporre la propria attenzione all'ascolto delle idee e dei suggerimenti dei propri collaboratori, verso una decisione che sia la risultante di un apprendimento in comune.

Il **secondo passo** è l'individuazione da parte del team di direzione della strategia di intervento da adottare per realizzare le missioni-obiettivo, costituita dal mix di leve da impiegare e in quale sequenza o concomitanza tenuto conto delle loro reciproche interconnessioni. Questo passo, non facile, è quello in cui si può risalire anche a ridefinizioni delle stesse missioni-obiettivo. È quello in cui si matura una reale visione condivisa, pur nelle necessarie differenze individuali. È questo anche il passo in cui il team di direzione consolida delle idee che dovrà però essere disposto a modificare nel terzo passo.

Il **terzo passo** si realizza a valle delle seguenti domande poste al team di direzione di stabilimento: «Dobbiamo coinvolgere concretamente i capi e le risorse dedicate in questo processo? Trasferire loro le nuove sensibilità acquisite? Avvalerci delle loro proposte?». La risposta a queste doman-

Ancora dall'esperienza è emerso che giunti all'ottavo passo occorre ricominciare dal primo per evitare le ricadute sapendo che queste sono più pericolose della malattia iniziale.



Dopo alcuni cicli di otto passi, la clessidra assume un suo automatismo di capovolgimento e i cicli si abbreviano. Si assiste allora alla metamorfosi della clessidra in pendolo, che evita lo sforzo del capovolgimento. È solo allora che un Capo Azienda o un Capo Funzione o un Capo Magazzino diventa il punto di riferimento delle oscillazioni. In questa condizione non avrai più bisogno di spingere perché la spinta iniziale ha la capacità di alimentarsi da sola.

	PASSI	FASI
1	Definizione della missione, dei valori, dei programmi dei prossimi 2/3 anni.	Scoperta dell'esigenza di chiarire gli impliciti su missione, core competencies, programmi chiave, ecc.
2	Creazione di una visione condivisa sui target di cambiamento e sul mix di leve da attivare.	Scoperta della non conoscenza delle best practices o delle leve da attivare
3	Cooptazione del livello gerarchico sottostante sui primi due passi e richiesta di proposte migliorative.	Scoperta del reale livello di empowerment.
4	Verifica da parte del livello che ha avviato il processo delle coerenze tra il 2° e il 3° passo.	Scoperta della difficoltà a rinunciare al tradizionale modello di leadership e decisione sul grado di empowerment sostenibile.
5	Maturazione di una visione condivisa su missione, valori, obiettivo di creazione valore, mix di leve per raggiungerlo	Euforia e buona volontà
6	Incontri di cooptazione / formazione destinati al lancio formale delle iniziative.	Scontro con la realtà per la resistenza al cambiamento ed il timore di non riuscire.
7	Formazione e apprendimento.	Entrata in gioco dei vertici in aula.
8	Generazione di valore	Realizzazione dei risultati e nascita dell'esigenza di ricominciare dal 1° passo.

Esemplificazione degli otto passi in uno stabilimento di produzione

de è la condivisione che i capi e le risorse dedicate vanno cooptati nel processo. Il *team* di direzione annuncia allora a tutti le missioni-obiettivo definite (ribadendo in tal modo la propria responsabilità e ingenerando la necessaria fiducia attraverso la forza di una visione condivisa) e richiede di ipotizzare e proporre quali leve sono ritenute necessarie per il successo. Da quel momento iniziano a fornire tutte le spiegazioni necessarie sui contenuti delle leve iniziando in tal modo essi stessi una azione di autoapprendimento perché, si sa, non vi è modo migliore di imparare di quello di dovere insegnare ad altri.

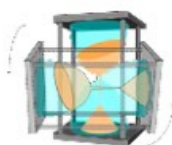
Il **quarto passo** consiste nella verifica delle coerenze tra le leve proposte dai capi e dalle risorse dedicate e quelle individuate dal team di direzione. È in questo passo che devono essere recepite le proposte di interesse, devono essere modificate le idee iniziali a fronte di idee più efficaci formulate da chi vive quotidianamente sul campo i problemi. Questa operazione riesce se il criterio di fondo è il problema da risolvere e non la fonte che ha formulato la soluzione possibile.

Il **quinto passo** è la condivisione delle missioni-obiettivo e del mix di leve (la strategia). In questa fase possono darsi soluzioni diverse in rapporto alla tipologia di aree critiche dello stabilimento, allo stile direzionale, al grado di profondità del coinvolgimento ottenuto. In coerenza con le missioni/

obiettivo e le leve scelte a livello di stabilimento, possono essere focalizzati missioni/obiettivo e leve a livello di Unità Tecnologica Elementare (UTE) o di squadra, possono essere individuati progetti di stabilimento che, attraverso le UTE, puntano a risolvere criticità comuni.

Il **sesto passo** è costituito da un momento formale, fortemente emblematico, in cui tutti i coautori della progettazione del cambiamento si incontrano e discutono sulle difficoltà che incontreranno nel realizzare, a questo punto sì, le loro aspirazioni. Se questo incontro sia cooptazione, messa in comune, formazione o comunicazione è inutile dire. L'obiettivo dell'incontro è quello di cementare convincimenti e valori, di uscire con una bandiera comune. Il sesto passo normalmente è il meno difficile ma nel contempo è il più pericoloso. Si pensa di avercela fatta a trasformare la fabbrica, confortati nel constatare l'ampiezza finalmente del «fronte d'attacco» ai problemi. Fatalmente purtroppo non è così per le abitudini di comportamento, gli stili di leadership, la difficoltà ad applicare nella pratica quotidiana ciò che si è accettato e di cui ci si dice convinti. Non per mancanza di buona volontà, ma per mancanza di allenamento. Ma non solo.

Come realizzare le missioni/obiettivo, anche se finalmente condivise, se esistono delle incapacità – in particolare per le leve nuove – di tipo professionale? È a questo punto che è necessario il **settimo passo**. Il settimo passo non è altro che l'apprendimento. La formazione come fatto concreto di apprendere, da soli o con altri, le nuove competenze necessarie per realizzare i nuovi ruoli, i nuovi mestieri della fabbrica nati dal processo di cambiamento avviato. Nel settimo passo deve nascere da parte dei co-progettisti del cambiamento, dal loro interno, la voglia di sapere. Se, ad esempio, si è condiviso che serve il Kanban, è necessario sapere bene cosa sia e come si realizza. Allora i momenti di apprendimento devono essere resi disponibili. Anche questo passo non è facile da realizzare. Sia perché non vi è abitudine a sentirsi parte attiva del sistema più ampio in cui si vive, sia perché è proprio in questo passo che si manifesta il timore. Se chiedo di potere



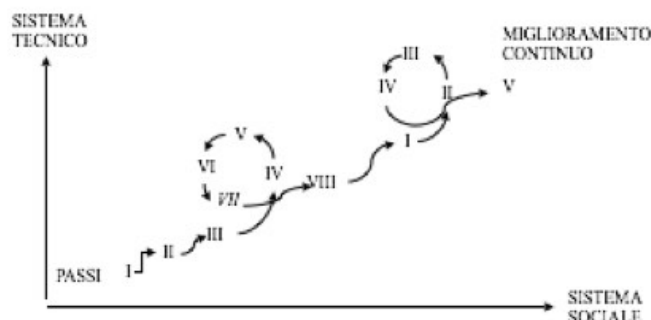
Rivoltare la clessidra

La cima dell'Everest, savane e foreste

La cima dell'Everest non è solo il top aziendale, ma ogni ufficio o squadra di officina con un capo. Ognuno perciò, con responsabilità anche minori, può gestire il suo piccolo o grande impero, le sue piccole o grandi decisioni. Il capo di un segmento di linea di produzione occupa le menti di 30 operai tanto quanto un Ceo occupa le menti dei suoi riporti diretti. Nomi sconosciuti vengono citati alle mogli e agli amici con stima o con sentimenti di astio, ne viene commentata la capacità. Anche se il *top management* ha il ruolo fondamentale di decidere il destino dell'azienda attraverso le scelte strategiche, ognuno al proprio livello di responsabilità può sentirsi collocato sulla cima dell'Everest. È nella posizione ideale per iniziare a operare con la sua clessidra. Maggiore la sua ampiezza di controllo, maggiore l'utilità per sé e per l'azienda. Operare con la clessidra implica la discesa dalla cima dell'Everest e un

La clessidra: strumento per decidere

Una clessidra misura il proprio tempo in cicli di otto passi e otto fasi. Poi occorre ricapovolverla, altrimenti il processo si arresta. Non vi è automatismo possibile. La clessidra è uno



Progettazione del cambiamento culturale e professionale. Evoluzione

apprendere le cose che non conosco significa che ho deciso realmente di farle. Ma sarò in grado? Come staccarmi dalle cose note, delegandole, ed entrare in temi ignoti, o noti in modo parziale? Mi si darà il tempo di apprendere? È il timore che frena il cambiamento. Il settimo passo pertanto non si realizzerà in modo naturale ma richiede di essere favorito dallo stile di leadership dei primi livelli di stabilimento, di divisione, di Azienda.

L'**ottavo passo** è quello del fare avendo appreso, è quello della visibilità concreta attraverso risultati economici e di clima, è la parte conclusiva della prima fase.

Queste fasi sono una progettazione del cambiamento e devono essere ripetute sino a quando l'organizzazione inizia ad apprendere. Il vantaggio competitivo si gioca nel proporre e riproporre l'innesto di questo processo.

Le situazioni mutano, cambiano gli uomini, i ruoli si rimodellano, l'erba che è stata tagliata ricresce e presto rende il terreno meno praticabile, gli orizzonti meno visibili. Proprio per questo quando questa situazione inizia a prodursi, è necessario iniziare una nuova fase di progettazione ricominciando dal primo passo, anche se più sofisticato, più attento, più difficile, più stimolante, che richiede maggiore apprendimento. Il vantaggio competitivo si gioca anche nella capacità di proporre e riproporre questo processo.

viaggio nelle savane e nelle foreste sottostanti. Se decidi di farlo, avrai la possibilità di scoprire le difficoltà della pratica quotidiana, come le opportunità che altrimenti non potresti vedere.

Se invece rimani sulla cima del tuo Everest, oltre a non capire, ti dovrai imporre e così facendo creerai alibi a tutti. Ti contornerai di guardoni, di persone che eseguono ossequiose del tuo potere. Non serve. Non basta fare una escursione nella foresta. Per capirla, bisogna tornarci periodicamente, conoscerne gli abitanti. Non basta dedicare una giornata a tre *dealer*, accompagnati dal capo area. Non parlano. Non basta visitare uno stabilimento e fare qualche domanda a dei capi. Non ti dicono cosa non funziona. Bisogna tornarci periodicamente, farsi vedere, fare capire che si fa sul serio, che non è una velleità di facciata, che si vuole realmente giocare con la squadra.

strumento che richiede interventi continui. Tutti parlano di coinvolgimento e di *empowerment*. Le aziende eccellenti lo praticano. Alza il telefono e chiama la tua squadra. Adesso.

L'organizzazione (Conclusioni)

La clessidra è una strategia per gestire *business* complessi. Le probabilità di poterla utilizzare con successo sono fortemente correlate con lo stile di management e l'organizzazione dell'azienda. Non è pensabile che si realizzi una condizione di *empowerment* e di visione condivisa in un ambiente rigorosamente funzionale e gerarchico.

Se vivi in una azienda del genere e non hai il peso sufficiente per favorire un concreto cambio di rotta ti conviene aspettare tempi migliori. O cambiare azienda.

Dunque oggi una organizzazione tradizionale non è più coerente rispetto alle velocità di risposta e di adattamento al mercato necessarie.

Ma le aziende nascono funzionali e gerarchiche e nel 2000 persistono funzionali e gerarchiche. A dispetto di questa realtà non si fa altro che teorizzare l'interfunzionalità, i processi, la riduzione massima della gerarchia. Non si parla d'altro da 20 anni.

I guru dell'organizzazione lo predicano in ogni convegno, si scrivono decine di libri sull'argomento. Sforzi inutili. La realtà organizzativa cambia poco. Certamente si operano dei *maquillage* che nei casi più avanzati si possono realizzare in team di sviluppo prodotto che aggregano al loro interno persone di funzioni diverse e con competenze diverse finendo per creare una Divisione in miniatura – anche se provvisoria – con un suo capo, un budget, dei dipendenti ecc. In altri casi avanzati si creano gruppi di *professional* che rispondono a persone diverse in rapporto al tema e lavorano in *team* (*team based organization*).

Ma per quanti sforzi si compiano, per quanti disegni si costruiscano, quando devi decidere non ti fidi e scegli una struttura funzionale. Dopo, dato che il problema esiste, qualcuno ti supporterà nell'identificare i macroprocessi interfunzionali. Visto che sono importantissimi da presidiare si decide in alcuni casi di nominare un *Process Owner*.

Normalmente è una esperienza fallimentare perché si attribuisce a una persona senza potere la responsabilità di sottrarre potere a chi lo detiene (le Funzioni).

Comunque vada, si finisce sempre con un capo e una catena di collaboratori. Per quanto si tenti di innovare spinti dal bisogno sempre più forte di una organizzazione adattiva rispetto ai bisogni dei Clienti, non si esce da un quadro di risposte solo teoriche.

Le teorizzazioni, oltre a sostenere l'interfunzionalità come massimo bene sino a contrapporla implicitamente alla Funzione quale potenziale ostacolo allo sviluppo, talvolta non accettano la gerarchia né come valore né come

fattispecie organizzativa. In alcuni, gerarchia è concetto negativo, che evoca condizioni di potere e di sudditanza, non più sostenibile in un mercato che esige risposte sempre più a breve. Un ulteriore tabù nascente è quello della *job description*. È proibito parlarne perché per troppo tempo le persone sono state ingabbiate nelle proprie *job description* e ciò crea rigidità, limita le capacità di risposta. Molto meglio sarebbe un sistema di competenze all'interno del quale le persone acquisiscono esperienza, professionalità, livello retributivo.

Purtroppo, contrapporre i processi alle funzioni e le competenze alla struttura gerarchica dei ruoli non porta ad una soluzione del problema.

La strategia della clessidra si basa sul presupposto che, per quanto sgradevole possa apparire, la gerarchia permarrà ancora per lunghi anni, come le Funzioni. Si tratta di stemperarne il peso, di condurle al loro reale valore di oggi.

Che fare? Oggi, di fatto, se si analizzano le organizzazioni eccellenti nel loro reale funzionamento, si identificano non una ma due strutture:

- La struttura gerarchica del coordinamento-controllo (che è Hard) La struttura professionale del *Problem Solving* (che è Soft);
- Quella professionale ha in carico la creazione e il costante mantenimento/adattamento dei processi (la casa del *come*). Quella gerarchica detiene il potere nelle funzioni, e assicura obiettivi e margini (la casa del *cosa*). Entrambe devono realizzare gli obiettivi di *business* nel quadro delle *policy* aziendali. Entrambe si avvalgono di meccanismi operativi informatizzati e di due staff principali (Amministrazione-Finanziaria-Controllo/Personale Organizzazione).

La strategia della clessidra avrebbe, in un ambiente organizzativo di questo tipo, maggiore effetto. Le interazioni e gli scambi risulterebbero naturalmente coerenti con il disegno e non invece introdotti da un atto di volontà come apparirebbe in una struttura tradizionale funzionale e gerarchica. Inoltre, la facilità di mantenere il ciclo di capovolgimento costante favorirebbe la rapida creazione di una visione condivisa non solo tra capo e collaboratore (effetto positivo sulla struttura Hard), ma anche tra colleghi di funzioni diverse (effetto positivo sulla struttura Soft).

Buon lavoro



www.uniecampus.it

L'UNIVERSITÀ SENZA CONFINI

5 facoltà | 22 indirizzi di studio

Rettore Prof. Enzo Siviero

Novedrate (Como) › Roma › Torino › Padova › Napoli › Bari › Palermo

